

УДК 330.1:338

Скрипченко М.О.*Національний технічний університет України „КПІ”***УЗАГАЛЬНЮЮЧА СИСТЕМА ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ
МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА МЕТОДИКОЮ BALANCED
SCORECARD****ОБОБЩАЮЩАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ ПО МЕТОДИКЕ BALANCED
SCORECARD****GENERALIZED THE EVALUATION SYSTEM OF ECONOMIC STABILITY
MACHINE-BUILDING ENTERPRISES BY THE METHOD BALANCED SCORECARD**

*В статті розглядається один з методів вдосконалення управління економічною стійкістю машинобудівних підприємств на основі використання методики *Balanced Scorecard* - побудови збалансованої системи показників підприємства. Розглядаючи економічну стійкість як систему індикаторів, що динамічно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, автор пропонує застосувати для управління узагальнену збалансовану систему показників, що дозволить з мінімальним навантаженням на організаційну структуру підприємства перепроєктувати його функціональні підрозділи для оцінки і контролю виробничо-технічних процесів з урахуванням потреб регіональних та глобальних ринків. Впровадження розробленої узагальненої збалансованої системи показників для управління економічною стійкістю машинобудівних підприємств України дозволить більш раціонально використовувати наявні ресурси підприємства для підвищення ефективності управління і покращення своїх конкурентних можливостей як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.*

Ключові слова: економічна стійкість, збалансована система показників, управління підприємствами.

*В статье рассматривается один из методов совершенствования управления экономической устойчивостью машиностроительных предприятий на основе использования методики *Balanced Scorecard* - построения сбалансированной системы показателей предприятия. Рассматривая экономическую устойчивость как систему индикаторов, динамично изменяющихся под воздействием внутренних и внешних факторов, автор предлагает применить для управления обобщенную сбалансированную систему показателей, что позволит с минимальной нагрузкой на организационную структуру предприятия перепроектировать его функциональные подразделения для оценки и контроля производственно-технических процессов с учетом потребностей региональных и глобальных рынков. Внедрение разработанной обобщенной сбалансированной системы показателей для управления экономической устойчивостью машиностроительных предприятий Украины позволит более рационально использовать имеющиеся ресурсы предприятия для повышения эффективности управления и улучшения своих конкурентных возможностей как на внутреннем, так и на внешнем рынках.*

Ключевые слова: экономическая устойчивость, сбалансированная система показателей, управление предприятиями.

This article discusses a method of improving the management of the economic sustainability of engineering enterprises through the use of techniques Balanced Scorecard - Balanced Scorecard construction company. Considering the economic sustainability as a system of indicators, dynamically changing under the influence of internal and external factors, the author proposes to use to control the synthesis of a balanced scorecard, which will with minimal impact on the organizational structure of the company to redesign its functional departments to assess and control the production and technical processes to the needs regional and global markets. Implementation of developed generalized Balanced Scorecard to manage economic stability of machine-building enterprises of Ukraine will allow more efficient use of the available resources of the enterprise to improve management efficiency and improve their competitive opportunities both in the domestic and foreign markets.

Keywords: economic stability, balanced scorecard, management of enterprises.

Вступ. Для досягнення успіху в сучасних умовах розвитку української економіки виробничі підприємства потребують пошуку нових можливостей ефективного функціонування, що у свою чергу передбачає ефективне прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на повній інформованості та оперативній оцінці поточного стану підприємства та його прогнозованих перспектив. Економічне зростання підприємства залежить від багатьох факторів. Це, насамперед, капітал, інвестиції, науково-технічний прогрес тощо. Однак головною умовою, яка забезпечує можливість економічного зростання, є економічна стійкість, оскільки саме від цієї характеристики підприємства залежить чи буде воно конкурентоспроможним.

В свою чергу, вибір ефективної системи управління безпосередньо залежить від оцінки економічної стійкості підприємства в цілому. А це є однією з основних проблем, яка стоїть перед сучасними підприємствами машинобудівної сфери. На сьогоднішній день більшість керівників використовують традиційні моделі стратегічного управління, в яких основними показниками ефективності діяльності залишаються фінансові. Проте саме така система піддається критиці західних економістів через її ретроспективний характер, що дозволяє досягати лише короткострокових цілей розвитку, але не дає можливості отримати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Виходячи з вищевикладеного, вважаємо що дослідження теоретичних основ методу Balanced Scorecard і подальша побудова та впровадження системи збалансованих показників в діяльність підприємств машинобудівної галузі на сьогоднішній день є дуже актуальним.

Дослідженнями методики Balanced Scorecard в теоретичному та практичному аспекті присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них необхідно виділити роботи таких зарубіжних дослідників, як Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П., Рон Персон, Пол Р. Нівен, Парменстер Д., Рамперсад К., Гері Кокінз, Фридаг Х.Р., Петер Хорварт, Горскій Мікаел.

Серед вітчизняних науковців це питання розкрито в працях: Гершун А.М., Ананенко С.О., Пан Л.В., Нефедьєва Ю.С., Ваганян О.Г., Тарасюк Г.М., Богдан І.В., Дмитрієва О.О., Герасімов Є.Ю., Олексів І.Б., Пестрецова О.І., Хотомлянський О.Л., Кльоба Л.Г., Мачкур Л.А., Никифорова Е., Парамонова Л., Колесник М.К., Рубаха Г.В., Смирнов В.В., Клименко А.А. [1-2, 4-9, 11-16].

Проте окремі питання щодо впровадження та застосування збалансованої системи показників саме на підприємствах машинобудівної галузі потребують удосконалення та подальшого розвитку.

Постановка завдання. Метою написання статті є розробка узагальнюючої система оцінки економічної стійкості машинобудівних підприємств на основі методики Balanced Scorecard.

Методологія. В процесі дослідження було використано такі загальнонаукові методи: системний підхід, методи порівняльного і системного аналізу, синтезу інформації, метод теоретичного узагальнення.

Результати дослідження. В останні роки широкого поширення набуло використання методів оцінки діяльності підприємства, які базуються на оцінюванні фінансових потоків підприємства та використанні фінансових показників діяльності. Однак іноземні автори піддають критиці такі методи широкого, якщо не сказати виняткового, використання фінансових показників при оцінці бізнесу. По суті, надмірний акцент на досягнення і збереження короткострокових фінансових результатів може привести до зайвих інвестицій в короткострокові і недостатнім - в довгострокові проекти. Йдеться про нематеріальні інтелектуальні активи, які і є передумовами майбутнього зростання.

Одним з основних принципів будь-якої системи оціночних критеріїв, яка здійснює значний вплив на поведінку людей як в самій організації, так і поза нею, є принцип «Неможливо керувати тим, що неможливо виміряти» [8, с.7]. Якщо компанія намагається не тільки вижити, а й досягти успіху в інформаційну епоху, то й її системи оцінки та управління мають будуватися, виходячи зі стратегічних завдань і можливостей. На жаль, при створенні стратегії багато компаній, орієнтуючись на взаємини з клієнтами, ключові конкурентні напрями та власні ресурси, мотивують співробітників і оцінюють результати тільки за фінансовими показниками. Зберігаючи фінансову складову в якості основного параметра управлінського та бізнес-процесу, керівники не надають великого значення узагальненим інтегрованим комплексам критеріїв, що пов'язують довгостроковий фінансовий успіх з такими показниками, як клієнтська база, внутрішні процеси, персонал і систематична робота компанії в цілому.

Розглядаючи теоретичні аспекти становлення методики Balanced Scorecard (збалансованої системи показників), слід зазначити, що в 1990 році

командою Гарвардської бізнес-школи під управлінням Роберта Каплана і директором Інституту Нолана Нортон Дейвідом Нортонем запропоновано провести дослідження на тему «Показники діяльності організації майбутнього». Необхідність такого дослідження була зумовлена усуненням недоліків класичних існуючих систем. Так, в 90-х роках з'явилися інші концепції оцінки вартості та ефективності роботи підприємств, серед яких найбільшу популярність здобула збалансована система показників Нортон Д.П. і Каплана Р.С. [8, с. 5] .

Запропонована методика побудови збалансованої системи показників дозволяє трансформувати стратегію в завдання і показники, наприклад, згруповані за чотирма різними напрямками, таким як фінанси, клієнти, внутрішній бізнес-процес, навчання і підвищення кваліфікації співробітників. Вона надає механізм для поширення стратегії - за допомогою системи оцінюючих критеріїв вона інформує співробітників про рушійні фактори сьогодення і майбутнього успіху. Формулюючи кінцеві результати і фактори їх досягнення, топ-менеджери прагнуть направити енергію, здібності і професійні знання працівників на досягнення довгострокових цілей.

Каплан і Нортон провели серед великих американських компаній дослідження на тему «Вимірювання результативності» (Performance Measurement). Відправним пунктом дослідження була незадоволеність керівництва компаній класичними системами показників, які засновані на використанні виключно фінансових даних, в той час як на вартість бізнесу вже давно роблять істотний вплив нематеріальні активи: сильний бренд, знання і досвід ключових співробітників, відносини з клієнтами та партнерами, використання передових технологій. Інша важлива проблема полягала в труднощі здійснення контролю за виконанням стратегічного плану. Відсутність механізму, що дозволяє відстежувати виконання поставлених завдань в довгостроковій перспективі, зводило нанівець процес планування - адже він займає істотну частину часу керівників вищої ланки.

Ідея Р. Каплана і Н. Нортон вирішує ці проблеми. По-перше, класична концепція Balanced Scorecard розглядає фінансові показники компанії лише як одну з чотирьох рівнозначних складових, віддаючи належне іншим ринковим чинникам - людському потенціалу, операційній ефективності та взаєминам зі споживачами. По-друге, ключове значення здобувають не стільки значення окремих показників, скільки їх взаємодія та збалансованість між собою. Це дозволяє оцінювати темпи зростання бізнесу і виявляти можливі відхилення від плану. Стратегія будь-якої компанії перетворюється, таким чином, в систематизовану, а головне, зрозумілу всім послідовність кроків - мікрозадач, виконання яких контролюється на різних рівнях управління.

Досвід компаній, які застосували концепцію Balanced Scorecard, показав, що вона може використовуватися не тільки для того, щоб сформулювати стратегію підприємства, але і для управління процесом її реалізації і в свою чергу, як оцінку стійкості. Дію цієї системи на собі відчули такі всесвітньо відомі компанії як: Analog Devices, FMC Corporation, Brown & Root Energy Services (материнська компанія по відношенню до Rockwater), Metro Bank, National Insurance, Kenyon Stores и Pioneer Petroleum, Керівники цих компаній зараз використовують її як основний інструмент менеджменту [1, 4-9, 12-16].

Як вже було зазначено, класична методика Balanced Scorecard розглядає модель збалансованості 4 складових [8, с. 29-32]:

- фінансової,
- клієнтської,
- внутрішніх бізнес-процесів,
- навчання та кар'єрного зростання.

Ці ключові складові дозволяють поєднати між собою зовнішні звітні дані для акціонерів та клієнтів та внутрішні характеристики більш значущих бізнес-процесів, навчання та кар'єрного зростання (рисунок). Такий взаємозв'язок являє собою поєднання об'єктивних результатів діяльності підприємства, що легко піддаються обліку, та суб'єктивних, в деякій мірі довільних параметрів, що можуть забезпечити майбутнє зростання.

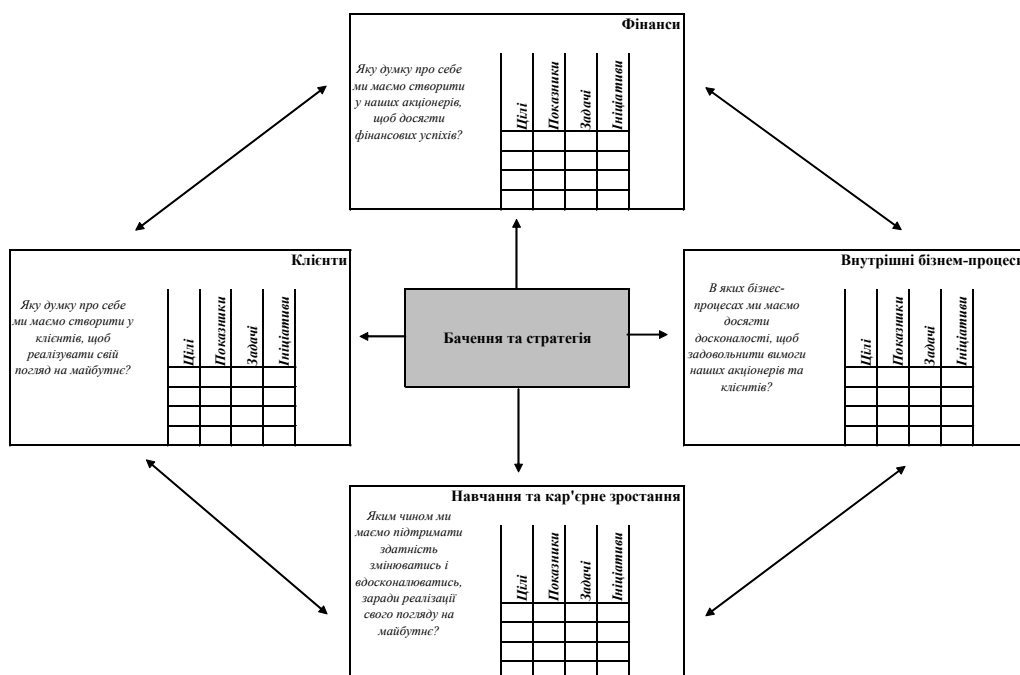


Рис. Схема взаємозв'язку між ключовими показниками класичної методики Balanced Scorecard (розроблено за [8, с. 33; 16]).

Технологічно побудова збалансованої системи показників для окремо взятої компанії охоплює кілька необхідних елементів:

1. карту стратегічних завдань, логічно пов'язаних зі стратегічними цілями,

2. безпосередньо карту збалансованих показників (для кількісного виміру ефективності бізнес-процесів, «точку досягнення мети» і терміни, в які повинні бути досягнуті необхідні результати),

3. цільові проекти (інвестиції, навчання тощо), що забезпечують впровадження необхідних змін,

4. «Приладові панелі» керівників різних рівнів для контролю і оцінки діяльності. «Приладова панель» менеджера кожного рівня охоплює ті показники, якими він оперує у своїй діяльності [6, с. 228].

Використання в процесі прийняття рішень не тільки фінансової інформації, а й інформації про ситуацію на ринку, інформації про час, вартість і якість виконуваних в компанії процесів, інформації про співробітників становить реалізацію ідеї «збалансування». Збалансована система показників дає можливість оцінити ці фактори і відкриває нові можливості для управління корпоративною стратегією, а її відсутність знижує ефективність функціонування в конкурентному середовищі.

Така концепція відповідає визначенню поняття економічної стійкості підприємств, як здатність економічної системи підприємства не відхилятися від свого статистичного або динамічного стану при різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливах за рахунок ефективного формування та використання фінансових, виробничих та організаційних механізмів [3, с. 23].

Економічна стійкість є базисом розвитку промислових підприємств і, як було визначено в [10], включає:

- управлінську стійкість,
- виробничо-технічну стійкість,
- кадрову стійкість,
- фінансово-економічну стійкість.

Розглядаючи економічну стійкість як систему індикаторів, що динамічно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, пропонуємо застосувати для оцінки та управління збалансовану систему показників, що дозволить з мінімальним навантаженням на організаційну структуру підприємства перепроєктувати його функціональні підрозділи для оцінки і контролю виробничо-технічних процесів з урахуванням потреб регіональних та глобальних ринків. Головними перевагами збалансованої системи показників в управлінні економічною стійкістю є: легке інтегрування; високий рівень адаптації, гнучкість і універсальність.

Побудована узагальнююча система збалансованих показників для управління економічною стійкістю підприємств машинобудівної галузі відображена в таблиці.

Таблиця

Узагальнююча система оцінки економічної стійкості машинобудівних підприємств на основі методики **Balanced Scorecard**

Складова стійкості	Складова за методикою Balanced Scorecard	Стратегічні цілі	Індикатори (показники)
Управлінська стійкість	організаційна складова	Наявність повної відповідності організаційно-правової форми господарювання, форми власності, внутрішньої організаційної структури управління обсягами діяльності підприємства і характеристикам його ресурсного потенціалу. Система менеджменту здатна оперативно реагувати на збурюючі впливи і приводити до мінімуму їх негативний вплив через дії організаційного, економічного, технічного характеру	<ul style="list-style-type: none"> - Кількісний та якісний склад співробітників апарату управління; - Рівень наукової організації управлінської праці; - Досконалість і гнучкість організаційної структури управління; - Механізм розробки, затвердження та реалізації управлінських рішень; - Стиль керівництва, методи управління та ін
Виробничо-технічна стійкість	внутрішні бізнес-процеси	Наявність високого рівня використання виробничої потужності, високого рівня спеціалізації і кооперування виробництва. Гнучкість операційної системи дозволяє своєчасно здійснювати перехід на нові види продукції, модернізувати основні фонди тощо	<ul style="list-style-type: none"> - Тип виробництва; метод організації виробничого процесу; - Виробнича структура; - Організація виробництва і праці; - Прогресивність, гнучкість і економічних технологій; - Виробничі потужності; - Стан основних фондів та ін.

Кадрова стійкість	навчання та кар'єрне зростання	Підприємство здійснює стабільну активну кадрову політику, яка забезпечується високим рівнем оплати праці та належними умовами праці. Плинність кадрів знаходиться в межах норми	<ul style="list-style-type: none"> - Кількісний та якісний склад персоналу та його відповідність вимогам підприємства; - Гнучкість персоналу та його готовність до розвитку; - Кадрова політика; - Продуктивність праці; - Рівень плинності кадрів; - Згуртованість і соціально-психологічний клімат в колективі; - Система мотивації; - Умови праці та ін
Фінансово-економічна стійкість	фінансова складова	Високі показники ефективності діяльності підприємства, які виявляють себе через позитивну динаміку показників прибутковості капіталу, скорочення тривалості операційного та фінансового циклу підприємства, його ринкової вартості та інше. Відсутність збитків в цілому за результатами фінансово-господарської діяльності та від проведення окремих господарських операцій	<ul style="list-style-type: none"> - Показники ліквідності; - Показники платоспроможності; - Показники ділової активності; - Показники рентабельності; - Показники фінансової стійкості
Соціально-економічна стійкість	клієнтська складова	Досягнення максимально можливого задоволення потреб клієнта, його лояльність, прибутковість, збереження і розширення клієнтської бази, що дозволить визначити споживчу цінність пропозицій (вартість пропозиції)	<ul style="list-style-type: none"> - Частка ринку; - Збереження клієнтської бази; - Розширення клієнтської бази; - Задоволення потреб клієнта; - Прибутковість клієнта.

[розроблено автором]

Представлена система є узагальнюючою для підприємств машинобудівної галузі. Тому не представлено конкретних цільових значень, які має досягти кожна зі складових системи. Такі цільові значення кожна конкретна компанія має визначити особисто, виходячи зі своїх стратегічних цілей.

Як свідчать дані таблиці, наша система збалансованих показників побудована за п'ятьма складовими, а класична модель Balanced Scorecard визначається лише чотирма. Необхідно пояснити: чотири складові були розроблені таким чином, щоб задовольнити вимоги найрізноманітніших компаній і галузей промисловості. Однак ці складові є зразком, а не необхідною і достатньою умовою. Зустрічаються компанії, які використовують менше чотирьох напрямків або, навпаки, залежно від виду діяльності і стратегії компанії, потребують додаткових складових.

Крім того слід зазначити, що перші дослідження застосування методики Balanced Scorecard на німецьких [8, 12], американських [1, 4] і російських підприємствах [7, 9] і наш досвід визначили ряд проблем, пов'язаних із впровадженням системи.

До їх числа можна віднести:

1. Проблеми, пов'язані з вибором стратегічних цілей:
 - Визначено невірний фокус, що створює помилкове враження про результативність, яка не відповідає реальності;
 - Відсутнє розуміння мети в перспективі, зроблений фокус на короткострокових показниках;
 - Прийнято тільки фінансові цілі і показники.
2. Проблеми, пов'язані з вибором показників:
 - Відсутній зв'язок показника з цілями компанії;
 - Занадто багато або занадто мало показників;
 - Обрано показники, вимірювання яких дорожче, ніж наступний результат;
 - Показники суперечливі.
3. Проблеми, пов'язані з людським фактором:
 - При визначенні показника не враховується думка виконавця;
 - При невиконанні планових значень показників менеджер шукає винного, а не причину невдачі;
 - Показники вимірюються нерегулярно;
 - Збирається недостовірна або конфліктуюча інформація, що дозволяє довірливі трактування.

Висновки. В статті досліджено та узагальнено теоретичні основи методу Balanced Scorecard (збалансованої системи показників) підприємства. В результаті можна засвідчити, що дана методика дозволяє привернути увагу не тільки керівництва компанії, а й працівників до тих факторів, які можуть підвищити конкуренцію компанії на ринку. Збалансована система показників - це не звичайний набір 15-25 фінансових і нефінансових показників, згрупованих у складові, це можливість побудови системи показників результатів і факторів їх досягнення, взаємопов'язаних причинно-наслідкових відносин. Показники результатів - це відстрочені індикатори, які говорять про

кінцеві цілі корпоративної стратегії і про те, які з них вже досягнуті. Фактори досягнення результатів - це випереджаючі індикатори, які сповіщають співробітників компанії про те, що кожен з них повинен зробити для створення майбутньої споживної цінності. Найкращим чином складена Balanced Scorecard - це така система, в якій взаємозалежні цілі і показники представляють стратегію компанії.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в тому, що автором було запропоновано застосування методу Balanced Scorecard для управління економічної стійкості машинобудівних підприємств. В процесі дослідження автором було побудовано узагальнюючу систему оцінки економічною стійкістю машинобудівних підприємств на основі методики Balanced Scorecard. Запропонована система може бути рекомендована для впровадження на підприємствах машинобудівної галузі України, для підвищення ефективності управління на підприємствах, і в свою чергу, для покращення своїх конкурентних можливостей як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Перспективами подальшого дослідження є апробація запропонованої системи на конкретних машинобудівних підприємствах з чітко визначеними стратегічними цілями, що дасть змогу визначити конкретні цільові значення індикаторів складових збалансованої системи показників для управління економічною стійкістю підприємств.

Література:

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; Пер. с нем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 478 с. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)
2. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. — 2007. — №2. — С. 21-28.
3. Іванов В.Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу) / Іванов В.Л // Східноукр. нац. ун-т ім. В.Даля; — Луганськ, 2005. — 266 с.
4. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / С.Роберт Каплан, П.Дейвид Нортон; пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2004. — 416с.
5. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С.Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон; пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2005. — 512 с.
6. Колесник М.К., Рубаха Г.В. Сбалансированная система показателей как способ повышения эффективности управления деятельностью предприятия // Экономика, планирование и управление в лесопроизводственном комплексе. — 2008. — № 18.5. — С. 225—230.

7. Никифорова Е. Система сбалансированных показателей: интегрированный менеджмент/ Е.Никифорова, Н.Резникова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №3. – С. 46–53.
8. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом – максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Пол Нивен; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328с.
9. Парамонова Л. Сбалансированная система показателей в управлении сервисными организациями / Л. Парамонова, Э. Низамова // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №1. – С. 98–105.
10. Скрипченко М.А. Сущность, структура и уровни экономической устойчивости предприятий // Науковий журнал "Кримський економічний вісник" – Херсон: Видавництво "Видавничий дім "Гельветика". – 2013. – Вип. №1 (02) ч.3. – С.69–74.
11. Смирнов В.В. Клименко А.А. Модифицированная система сбалансированных показателей как синтез существующих инструментов стратегического управления // Экономический вестник НГУ. – 2007. – № 1. – С. 90–97.
12. Фридаг Х. Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению / Х. Р. Фридаг, В. Шмидт; пер. с нем. М. Реш. – М.: Омега-Л, 2006. – 267 с.
13. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / R. S. Kaplan, D.P.Norton. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – 304 p.
14. Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady // Harvard Business Review, 1993, September/October, p. 143—147.
15. R. S. Kaplan. Analog Devices: The Half-Life Metric // Harvard Business School Case#9-190-061, 1990.
16. R.S. Kaplan, D.P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review, 1996, January/February, p.76